

# 経営の「こつ」を尋ねる 第38回

## 「マーケットは必ずある」 信じる力に 勢いとバランスを加えて



**深川 真氏**  
マリモホールディングス社長

1995年広島修道大学商学部卒。在学中の94年にマリモ入社。99年に取締役、2000年に取締役社長室長、07年に社長就任。15年にマリモホールディングスを設立し、現職。1973年1月29日生まれ、広島市出身。

「持続する企業、伸び続ける企業には職人的な勘所がある。連載でインタビュー生来千鶴が、経営の「こつ」を尋ねる。」

### 県内最大規模の 不動産総合アペロッパー

マンション開発の地場大手で、44都道府県に418棟2万7160戸を供給するマリモをはじめ、東証REIT（不動産投資信託）市場上場の投資法人など、グループ12社を擁するマリモホールディングス。50周年を迎えた昨年は連結868億2872万円を売り上げ、過去最高の経常利益をたたき出した。

1970年に設計会社として創業し、地方都市を中心とした分譲マンションを全国に展開。また、地方都市での市街地再生開発事業や、中国での内装付き分譲マンション開発で海外進出に弾みをつけるなど、不動産総合アペロッパーとして飛躍的に発展してきた。

### 34歳で社長を継承 社員とベクトル合わせ力を発揮

深川社長は二代目。四男だが、父である先代から27歳の時に後継指名された。「人と同じ考え方はしない。変わり者」の父の下で、兄たちには耐えられなかったんでしょ（笑）

朝礼では、全社員で、経営理念「マリモウェイ」を唱和。理念を共有し続けている。

**勢いは「実績」がもたらす自信から**

地方都市へのマンション供給の全国展開成功の理由を、

と語る、深川社長。新聞でマンション即日完売という小さな記事を見つけ、すぐに青森に飛んだこともあるという。寒冷地仕様が必要だったが、元々が設計会社。新しいものを創ることに対する怖さはない。

「マーケットは必ずある」と、

「（良い意味で）先入観を持って臨むのが前提」と、深川社長。その街の一番いいエリアなら必ずいける。そう信じ、「やると決めて、未開の地に足を踏み入れる」

そのゆるぎない自信の源は、何なのか。

「一歩一歩行けば、怖くない」その言葉から、勢いだけでなくコツコツと苦勞を重ねて積んできた「実績」の重みを感じられる。

### 倒産が頭をよぎるも チャンスに変えて

社長就任から1年。08年のリーマンショックにより、全国でマンション事業がピタリと止まった。金融機関が手を引き、多くの同業者が倒れていく中、深川社長も、「倒産の文字が頭をよぎった」という。

そんな中、活路を見いだしたのが、買取再販事業。建設途中でストップした物件を全国で買い取り、完成させて販売するというものだ。廉価でも買い取れば同業社の助けになり、また、それを相場以下で再販できるので、購入者にも喜んでもらえる。

（第3種郵便物認可）

「暗闇にあかりを灯すような事業だった」

しかし、同様のビジネスを考えてもできなかった同業者が全国に数多くある中、同社はなぜ成し得たのか。他社と何が違ったのか。

「資金力ですよ」

と、深川社長。先代の頃からずっと、ファイナル一冊にもなる月次決算書類を、毎月、取引先金融機関に包み隠さず報告し、信頼を得ていたからこそ、いざという時に融資が下り、物件購入がなかったのだという。

「縮小の決断も、早かった」

他社が土地を仕入れている中で、いち早く危機を察知し、進行中だった開発用地を売却。組織のスリム化にも踏み切った。

そんな、経営者の姿勢、手腕が金融機関に評価されたのだ。

### 「場」「時」を変えれば ニーズのギャップが生まれる

17年には海外に進出。分譲マンションはスケルトンでの販売が当たり前という中国で、内装付きの日本式マンションを販売。即月完売という快挙を成した。

「場（国）や時（時期）を変えれば、ニーズのギャップが生まれ、新しいビジネスになる」と、深川社長。

頭では解っていても、挑戦するのはなかなか難しいのが常。文化の違いで、新しい様式が受け入れられないという保証もない。また、事例のない案件を進めるには、困難も多かったはず。

新しいビジネスへのひらめきもさることながら、その攻めの姿勢、度胸には感服する。

**両極端をあわせ持ち  
バランス感覚を重視する**

「子どもの頃は、お調子者だった」という深川社長。3人の兄たちはみんな厳しい教育を受け、受験戦争を突破して進学したが、四男である深川社長は、「普通」の中で、ワイワイやっていたのが良かったという。

「父は一本気で、鬼のように厳しかった」

一方、

「母は、マリア様のように優しくかった」

深川社長のバランス感覚は、そんな両極端な両親に育てられたことで養われたのだろうか。自身が大きく影響を受けたという、京セラ創業者、稲盛和夫氏の言葉にもこうある。

・両極端をあわせ持つこと  
・バランス感覚を重視すること

相反する二つのものが、一つの人格の中で形成されること。そのバランスは真ん中ばかりではダメで、両極端をあわせ持っているからこそ、人が付いてくるという。

**ソーシャル×ビジネス  
「社会課題に向き合う」経営を**

「お金だけがザクザクあっても、それだけではシンブルに喜べないと思つ」と、深川社長。

オーナー経営者として、

「利益が上がればもちろんうれしが、その喜びは3分で終わる」

真の喜びとは、世の中の人が喜んでくれること。

そのために、赤字からのスタートになろうとも、新たな事業への取り組みを続けていく、という。

野菜宅配サービス「ココノミ」、釣りウェブサービス「FISHFR」

ENDS、障がい者グループホーム事業など、外の事業においても、社会課題の解決につながる事業なら積極的にチャレンジしていく」と、深い。無談論、赤字では終わらせない。いずれも事業存続のために、数年で黒字化を目指す。

社会課題の解決や、よりよい社会の実現を目的に、ソーシャルビジネスカンパニーへの変革を掲げる。MAP（マリモ・アクティビティ・ポートフォリオ）と銘打ち、一つひとつの事業における、ソーシャル割合を数値化。全社におけるそのトータルを30年にはソーシャル50%対ビジネス50%にするという計画を進めている。

「社会貢献の喜びを感じられる人生に」

ビジョンを社員と共有し、邁進する姿はたくましい。



「不動産以外の事業においても、社会課題の解決につながる事業なら積極的にチャレンジしていく」と、深い。無談論、赤字では終わらせない。いずれも事業存続のために、数年で黒字化を目指す。



「インタビュー・記事」生来 千鶴

ソアラサービス社長。あつたらしいな、をカタチにする広島のシェアオフィス「ソアラビ」を運営。地場企業とのコラボ商品の開発や創業支援など、地域を元気にするプロジェクトを推進している。

【主な公職】広島県総合計画審議会委員、広島市産業振興センター理事、中小企業基盤整備機構経営支援アドバイザーほか。

（第3種郵便物認可）